

УДК 65.016:615.012

**Куліш О. А.**

Криворізький національний університет

## ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГНУЧКИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВОГО ПРОСТОРУ

В основу статті покладено ідею формування концептуальних засад стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових підприємств загалом та залізорудних підприємств зокрема в умовах нестійкого ринкового простору, обумовленого діяльністю в кризовий та післякризовий періоди. Досліджено ключові аспекти формування ефективної системи управління стратегічною гнучкістю на мікрорівні. Значну увагу приділено процесу забезпечення стратегічної конкурентоспроможності залізорудних підприємств з урахуванням комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників. Представлено основні підходи до формування комплексної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових підприємств. На основі цього розроблено алгоритм процесів управління стратегічною гнучкістю на підприємствах.

**Ключові слова:** стратегічне управління, гнучкий економічний розвиток, стратегічна конкурентоспроможність, залізорудне підприємство, управління стратегічною гнучкістю.

**Постановка проблеми.** В умовах трансформації ринкового простору, посилення конкурентної боротьби та кризових умов ведення бізнесу для багатьох базових галузей економіки особливої актуальності набуває адаптація промислових підприємств, до яких належать залізорудні, до мінливого ринкового середовища. Підприємства сьогодні потребують радикальних змін системи функціонування та стратегічного розвитку. Виходячи з цього, доходимо висновку, що залізорудні підприємства потребують системи управління, яка би могла вирішувати стратегічні завдання, забезпечуючи належний рівень управлінського впливу на економічні відносини з урахуванням швидкозмінних вимог суспільства,

ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, а також гнучких пріоритетів їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розвитку промислових підприємств, зокрема залізорудних, є предметом уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження теоретико-прикладних питань стратегічних аспектів гнучкого розвитку підприємств у ринковій системі зробили такі відомі вчені, як А. Амоша, І. Ансофф, Є. Афанасьєв, М. Блехерман, О. Віханський, В. Геєць, Р. Лобай, Д. О'Ніл, В. Пастухова, К. Прахалад, В. Самочкін, М. Ситницький, М. Фурса, Г. Хемел, Д. Шевченко, З. Шершньова [1–7].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на широке коло досліджень у цьому напрямі, в сучасних умовах існує необхідність поглибленого та розширеного вивчення проблеми стратегічного управління гнучким економічним розвитком саме промислових підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності.

**Мета статті.** Метою роботи є формування концептуальних засад щодо стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізрудних підприємств в умовах трансформації ринкового простору.

**Виклад основного матеріалу.** Як вже зазначалося, в сучасних інтеграційних умовах базовою особливістю стратегічного управління гнучким розвитком підприємств є обов'язкова прийнятність рішень щодо їх завдань навіть з огляду на слабку можливість точного прогнозування результатів реалізації цих рішень [8]. Це особливо стосується великих малопрофільних та вузькоспеціалізованих підприємств, до яких впевнено можна віднести залізрудні, які з природних причин спеціалізуються на досить малій кількості видів продукції та не можуть в короткий термін частково або кардинально змінити свою спеціалізацію, тобто вони є заручниками своїх природних та технологічних особливостей створення й функціонування, що, з одного боку, є позитивним, бо завдяки цьому вони мають визначену специфіку та спеціалізацію, а також порівняно невелику кількість конкурентів, а з іншого боку, є негативним через неможливість вжиття комплексу стандартних заходів та методів управління, які доступні підприємствам інших галузей, наприклад підприємствам легкої, переробної чи машинобудівної промисловості. Особливо гостро це стало відчуватися останніми роками, коли економічні, фінансові, політичні та інші кризи як на рівні держави, так і на світовому рівні створюють складні умови господарювання для таких підприємств.

Отже, зауважене вище ще раз підкреслює необхідність та актуальність розроблення комплексу методів щодо стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізрудних підприємств в умовах трансформації ринкового простору.

Однією з проблем, з якої стикаються виробники залізрудної продукції, є неможливість підвищення або зміцнення конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства. В цьому сенсі, як вже відзначено нами раніше [8], у своїх працях Р. Лобай та М. Фурса досить правомірно виокремлюють проблеми, що перешкоджають зміцненню конкурентоспроможності, відповідно, стратегічному забезпеченню гнучкого розвитку, серед яких вирішальними можна вважати [2, с. 404] відсутність джерел фінансування гнучкого розвитку, високий ступінь зносу основних фондів, наявність бюрократичних перепон в процесі реалізації інвестиційних проектів, недосконалість системи ціноутворення тощо.

Отже, в сучасних реаліях ведення господарської діяльності виробників сировинної продукції все більшого значення набуває нова парадигма управління прогресивним гнучким розвитком бізнес-напрямів, що ґрунтується на забезпеченні стратегічної конкурентоспроможності промислових підприємств. Отже, дуже важливим є вирішення питання розроблення концептуальних засад формування ефективної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових, зокрема залізрудних, підприємств.

Причому основною відмінністю від класичних підходів до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності стабільного економічного суб'єкта господарювання є певне розмежування невизначеностей та конфліктності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища їх виробничо-господарської діяльності [8].

На нашу думку [8], ключові аспекти формування ефективної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових підприємств повинні бути такими [3, с. 38]: прагнення переходу від стабільності до гнучкості; визначення рівня забезпеченості довгострокової перспективи прогресивного стратегічного розвитку підприємства на основі моніторингу кількісних та якісних показників результатів їх виробничо-господарської діяльності; визначення відхилень показників результатів виробничо-господарської діяльності підприємства та глибоке дослідження причин їх виникнення.

Виходячи з цього, можемо стверджувати, що в сучасних нестабільних та кризових умовах ведення підприємницької діяльності все більшої актуальності та важливості набувають заходи реформатування системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових підприємств та адаптація їх основних бізнес-процесів до умов трансформації ринкового простору. Найбільш актуальним це є в умовах кризи та післякризових періодів, які з кожним разом стають все довгими, отже, більш гостро відчуються суб'єктами господарювання. Саме за таких умов забезпечення стратегічної конкурентоспроможності промислових підприємств як домінанти їх ефективного економічного розвитку безпосередньо залежить від результатів їх виробничо-господарської діяльності.

Таким чином, з огляду на різні теоретичні підходи до розуміння феномена поняття «стратегічна конкурентоспроможність» [5, с. 46], визначення критеріїв оцінювання конкурентоздатності на різних рівнях ієрархії стратегічного управління промисловим підприємством та узгодженості структурно-логічної взаємодії об'єктів господарювання можна стверджувати таке [8]:

1) стратегічна конкурентоспроможність будь-якого підприємства є важливим чинником забезпечення економічної ефективності бізнес-процесів кожної конкретної бізнес-одиниці, а ефективність результатів виробничо-господарської діяльності сукупності підприємств-елементів формує конкурентоспроможність галузі на світовому ринку;

2) проблематичність забезпеченості належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств пояснюється недостатністю фінансових ресурсів, що спрямовуються на їх розвиток, значним ступенем зносу основних фондів, бюрократичними перепонами в процесі активізації інноваційно-інвестиційної діяльності, недосконалістю системи ціноутворення та нормативно-правової бази;

3) значний вплив на рівень стратегічної конкурентоспроможності промислових підприємств має державна та регіональна політика в контексті формування належного економіко-правового середовища, сприятливого для забезпечення позитивних тенденцій їх гнучкого економічного розвитку в умовах глобалізованого світового ринку;

4) виробничо-господарська діяльність промислових бізнес-структур в умовах розгортання криз та післякризових періодів потребує подальшого розвитку теорії стратегічного управління гнучким

економічним розвитком промислових підприємств щодо національного та міжнародного бізнесу.

Зважаючи на потребу нового бачення феномена «стратегічна конкурентоспроможність», обумовленого поглибленням структурних дисбалансів світового та національного господарства, визначимося з ключовими підходами до формування ефективної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком галузевих структур бізнесу.

Дослідивши наявні у світовій та вітчизняній науці підходи [8], можемо запевнити, що досить важливим моментом під час формування системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком підприємств є визначення й конкретизація її ключових управлінських елементів з урахуванням усіх складових стратегічної гнучкості та їх функціонального призначення. З огляду на зазначене М. Ситницький у своїй праці [6, с. 28] зазначає, що процес безпосереднього управління стратегічною гнучкістю складається з чотирьох основних етапів, а його основні результати досягаються за рахунок оптимізації витрат, мінімізації ризиків та своєчасного реагування на відхилення від планів і програм економічного розвитку, що зумовлюється ринковими трансформаціями зовнішнього та змінами внутрішнього середовища внаслідок господарської діяльності самих підприємств. На основі цього сформуємо подібний алгоритм процесів управління стратегічною гнучкістю саме промислових підприємств з урахуванням невизначеності та синергетичного ефекту. Ми вже розробляли подібні алгоритми на макрорівні [8], отже, адаптуючи їх до мікрорівня, маємо таке бачення (рис. 1).

Беручи до уваги побудований алгоритм процесів управління стратегічною гнучкістю промислового підприємства, можемо сказати, що саме економічне явище за своєю сутністю та призначенням

є однією з підсистем комплексного стратегічного управління. Виокремлення означеної підсистеми обґрунтовується певним ступенем її автономності та характеризується мінімальними розривами своїх зв'язків із загальною системою.

Система управління стратегічною гнучкістю промислових підприємств відповідає передусім за процеси адаптації підприємств до швидкозмінного ринкового середовища з різним ступенем невизначеності [8]. Для цього передусім здійснюється координація діагностики основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів господарювання, яка передбачає коригування поставлених стратегічних цілей розвитку. Враховуючи результати аналізу факторів, що впливають, здійснюємо пошук нових невикористаних можливостей, а також забезпечуємо відповідну реакцію на ризики загрозливого характеру [8].

Загалом стратегічна гнучкість на рівні суб'єкта господарювання є сукупною здатністю підприємств певної галузі передбачати зміни на цільовому товарному ринку з огляду на невизначеність та різні ризики, отже, ефективно на них реагувати задля забезпечення реалізації своїх стратегічних цілей та пріоритетів розвитку. Іншими словами, це спроможність суб'єктів господарювання до оптимальної зміни портфеля своїх бізнес-напрямів та прийнятої відповідної товарної, цінової, інвестиційної та інноваційної політики. Слід сказати, що означені зміни повинні ґрунтуватися на належному прогнозуванні стратегічних ризиків та невизначеностей як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

В процесі дослідження особливостей стратегічного управління гнучким розвитком промислових підприємств необхідно звернути увагу також на його основні властивості, техніко-економічні характеристики, структуру й склад використовуваних ресурсів, а також синергетичний



Рис. 1. Алгоритм процесів управління стратегічною гнучкістю промислових підприємств

взаємозв'язок між його елементами, що забезпечують можливість застосування різних способів досягнення стратегічних цілей розвитку та створюють економічний простір для оптимального прийняття управлінських рішень. На основі аналізу наукових літературних джерел щодо дослідження систематизуємо та доповнимо базові фактори, які суттєво впливають на ефективність системи управління стратегічною стійкістю на мікрорівні [7, с. 155].

Внутрішніми факторами, які впливають на формування належного рівня стратегічної гнучкості промислових підприємств, можна вважати наявність дієвої стратегії підприємств-елементів, рівень адаптивності та мобільності системи виробництва, рівень гнучкості техніко-технологічного процесу, наявність резервних фінансових ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу, стан інформаційного забезпечення всіх виробничо-господарських процесів, рівень гнучкості та мобільності прийнятої організаційної структури підприємств [8].

Основні фактори зовнішнього середовища включають тенденції розвитку цільового товарного ринку та поточну ситуацію на ньому, наявність незайнятих сегментів ринку та рівень конкуренції, загальну економічно-соціальну ситуацію в країні, купівельну спроможність потенційних промислових споживачів, появу нових управлінських технологій, що впливають на вибір оптимальної стратегії розвитку галузі, рівень розвитку НТП у світі та відповідність йому інноваційного стану підприємств галузі, рівень прогресивності наукових досліджень та розробок у галузі, швидкі зміни поведінки контрагентів підприємств та відповідні ризики, підтримку держави та формування відповідної законодавчої бази.

**Висновки і пропозиції.** В кризових умовах ведення підприємницької діяльності особливої актуальності набуває формування системи управління промисловими підприємствами, яка б вирішувала стратегічні завдання, забезпечуючи належний рівень управлінського впливу на економічні відносини з урахуванням швидкозмінних вимог суспільства, ризиків внутрішнього й зовнішнього середовища та гнучких пріоритетів розвитку самого суб'єкта господарювання. Досліджено, систематизовано, доповнено концептуальні положення щодо стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових підприємств, зокрема залізорудних підприємств. На основі зробленої роботи можна зробити висновок, що основною засадою стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств в умовах трансформації ринкового простору є конкурентоспроможність як самого підприємства, так і його продукції. Отже, ефективне управління стратегічною гнучкістю залізорудного підприємства визначає передусім рівень його стратегічної конкурентоспроможності та формує остаточні бізнес-напрями економічного розвитку суб'єктів господарювання. Основними ж результатами ефективної реалізації стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових підприємств можна вважати оптимізацію витрат, спрямованих на забезпечення стратегічного та оперативного управління підприємствами; своєчасне реагування на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі; мінімізацію ризиків, що пов'язані з конфліктністю та невизначеністю зовнішнього оточення; попередження чи усунення стратегічних проблем, що можуть привести до здійснення реструктуризації або банкрутства підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Пастухова В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТУ, 2002. 302 с.
2. Лобай Р., Фурса М. Забезпечення ефективності діяльності підприємств будівельної галузі шляхом управління її конкурентоспроможністю в системі національної економіки. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 399–407.
3. Самочкин В. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. 2-е изд. испр. и доп. Москва : Дело, 2000. 376 с.
4. Коробецький Ю., Рамазанов С. Імітаційні моделі у гнучкому виробництві : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2003. 280 с.
5. Шпанко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». *Економіка України*. 2007. № 6. С. 45–49.
6. Ситницький М. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств. *Конкуренція*. 2007. № 3. С. 27–31.
7. Хэмэл Г., Прахалад К., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 384 с.
8. Куліш О. Концептуальні засади стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових галузей національного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 92–96.

#### References:

1. Pastukhova V. (2007). *Strategichne upravlinnja pidprijemstvom: filosofija, polityka, efektyvnistj* : monoghrafija. [Strategic management of the company: phylosophy, politics, efficiency : monograph]. Kyiv : KNTU, 302 p. (in Ukrainian)
2. Lobaj R., Fursa M. (2013). Zabezpechennja efektyvnosti dijalnosti pidprijemstv budiveljnoji ghaluzi shljakhom upravlinnja jiji konkurentospromozhnistju v systemi nacionalnoji ekonomiky. [Ensuring the effectiveness of the construction industry enterprises by managing its competitiveness in the national economy]. *Effectiveness of public administration*. Vol. 37, pp. 399–407. (in Ukrainian)
3. Samochkin V. (2000). *Gibkoe razvitie predpriyatiya: analiz i planirovanie*. [Flexible enterprise development: analysis and planning]. Moskva : Delo, 2000. 376 p. (in Russian)
4. Korobecjkyj Ju., Ramazanov S. (2003). *Imitacijni modeli u ghnuchkomu vyrobnyctvi* : monoghrafija. [Imitation models in flexible production : monograph]. Lughansjk : SNU im. V. Dalja, 280 p. (in Ukrainian)
5. Shpanko A. (2007). Pro sutnistj ponjattja "strategichna konkurentospromozhnistj". [On the essence of the concept of "strategic competitiveness"]. *Economy of Ukraine*. № 6, pp. 45–49. (in Ukrainian)
6. Sytnycjkyj M. (2007). *Systema upravlinnja strategichnoju ghnuchkistju vitchyznjanykh pidprijemstv*. [System of management of strategic flexibility of domestic enterprises]. *Competition*. 2007, no. 3, pp. 27–31. (in Ukrainian)
7. Khemel Gh., Prakhald K., O'Nyl D. (2005). *Strateghycheskaja ghybkostj*. [Strategic flexibility]. Sankt-Peterburgh : Pyter. 384 p. (in Russian)
8. Kulish O. (2016). *Konceptualjni zasady strategichnogho upravlinnja ghnuchkym ekonomichnym rozvytkom promyslovykh ghaluzej nacionalnogho ghospodarstva*. [Conceptual bases of strategic management of flexible economic development of industrial branches of national economy]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 11, pp. 92–96.

Кулиш А. А.

Криворожский национальный университет

## ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГИБКИМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЖЕЛЕЗОРУДНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНОЧНОГО ПРОСТРАНСТВА

### Резюме

В основу статьи положена идея формирования концептуальных основ стратегического управления гибким экономическим развитием промышленных предприятий вообще и железорудных предприятий в частности в условиях неустойчивого рыночного пространства, обусловленного деятельностью в кризисный и послекризисный периоды. Исследованы ключевые аспекты формирования эффективной системы управления стратегической гибкостью на микроуровне. Значительное внимание уделено процессу обеспечения стратегической конкурентоспособности железорудных предприятий с учетом комплекса внешних и внутренних факторов. Представлены основные подходы к формированию комплексной системы стратегического управления гибким экономическим развитием промышленных предприятий. На основе этого разработан алгоритм процессов управления стратегической гибкостью на предприятиях.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, гибкое экономическое развитие, стратегическая конкурентоспособность, железорудное предприятие, управление стратегической гибкостью.

Kulich Aleksandr

Kryvyi Rih National University

## PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT FLEXIBLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF IRON ORE ENTERPRISES IN A MARKET SPACE TRANSFORMATION

### Summary

The article is based on the idea of forming the conceptual foundations of strategic management of flexible economic development of industrial enterprises in general and iron ore, in particular in conditions of unstable market space, caused by activity in crisis and after crisis periods. This is especially true for large non-specialized and highly specialized enterprises, which can confidently relate to iron ore, which, for natural reasons, specialize in a fairly small number of types of products and cannot, in a short time, partially or radically change their specialization. That is, they are hostage to their natural and technological peculiarities of creation and functioning, which on the one hand is positive, because of this they have a certain specificity and specialization and a relatively small number of competitors, but on the other hand it is negative because of the impossibility of using a set of standard measures and management methods that are available to enterprises in other industries. The key aspects of the formation of an effective strategic flexibility management system at the micro level have been investigated. Considerable attention is paid to the process of ensuring the strategic competitiveness of iron ore enterprises, taking into account the complex of external and internal factors. In modern realities of the economic activity of raw material producers, the new paradigm of management of the progressive flexible development of business areas, which is based on ensuring the strategic competitiveness of industrial enterprises, becomes increasingly important. Therefore, it is very important to address the issue of developing the conceptual foundations for the formation of an effective system of strategic management of flexible economic development of industrial, including iron ore, enterprises. Moreover, the main difference from the classical approaches to ensuring the strategic competitiveness of stable economic entities is a certain delimitation of the uncertainty and conflict of both external and internal environment of their production and economic activity. Also, the paper presents the main approaches to the formation of a comprehensive system of strategic management of flexible economic development of industrial enterprises. Based on this, an algorithm for managing strategic flexibility on enterprises is developed.

**Keywords:** strategic management, flexible economic development, strategic competitiveness, iron ore enterprise, strategic flexibility management.